ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA
VOL. XXII, 21 SECTIO H 1988

Instytut Organizacji Pracy i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Mariusz BRATNICKI

Psychologiczne przesłanki podejmowania decyzji kształtujących strategię przedsiębiorstwa

Психологические предпосылки принятия решений, определяющих стратегию предприятий

Psychological Basis of Making Decisions Shaping the Strategy of the Enterprise

Już kilkanaście lat temu sformułowano nowe spojrzenie na proces podejmowania decyzji kierowniczych i następnie w oparciu o tę koncepcję przeprowadzono badania empiryczne, w których podkreślano rolę decydenta i społeczny charakter całego procesu decyzyjnego [1]. Niniejsze opracowanie stanowi swoistą kontynuację fragmentu wspomnianej koncepcji, przy czym do sformułowania przedstawionych dalej uogólnień wykorzystano wyniki badań dyrektorów naczelnych i ich zastępców przedsiębiorstw aktywnie reformujących się [2].

Typowe decyzje rozważane przez kierownictwa dużych, „dojrzałych" przedsiębiorstw są złożonymi wyborami dotyczącymi celów i środków realizacji tych celów, wyborami wyznaczającymi strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa. Strategia przedsiębiorstwa jest przez nas ro-

[1] Zob. J. Kurnal: *Decision Making in Difficult Decision Situations*, Some Methodological Problems, International Institute of Management, Berlin 1976; J. Kurnal: *Strategic Decision. Making in Polish Industrial Organizations*, International Institute of Management, Berlin 1978.

[2] Badania te przeprowadzono w latach 1984—1985 w bytomskim oddziale Zakładu Nauk Zarządzania PAN i objęto nimi 114 dyrektorów reprezentujących 66 przedsiębiorstw reagujących w sposób odpowiadający ideom reformy gospodarczej. Niektóre rezultaty tych badań zostały już opublikowane. Zob. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz: *Przetrwanie kontra zmiana*. „Zarządzanie" 1986, 1, s. 28—29 i *Cechy dobrego przedsiębiorstwa*. „Zarządzanie" 1986, 2, s. 32.

zumiana jako strumień decyzji rozłożony w czasie i obejmujący cele przedsiębiorstwa oraz środki, które wybierają zarządzający dla realizacji tych celów[3]; tak rozumiana strategia może być otwarcie stwierdzona lub może być jedynie milcząco rozumiana przez decydentów.

Uderzające różnice występują pomiędzy rozpowszechnionym poglądem na temat sposobu dokonywania strategicznych wyborów a realnym procesem decyzyjnym. Zazwyczaj twierdzi się, że wybór strategiczny jest i powinien być sprawą całkowicie racjonalną; kierownicy dokonują wyważenia czynników ekonomicznych i dokonują logicznego wyboru. Z tego punktu widzenia duże zmiany w strategii są przeprowadzone łatwo i racjonalnie, za jednym mocnym uderzeniem. Tymczasem w praktyce strategiczne decyzje nie są rezultatem jedynie prostej ekonomicznej logiki. Analizując złożone sytuacje strategiczne, zawierające znaczącą niepewność i nieokreśloność, kierownictwo przedsiębiorstwa posługuje się swoim doświadczeniem i osądem. Stąd też podejmowane decyzje zawsze odzwierciedlają w pewnej mierze nieracjonalne przesłanki, z powodu przefiltrowania przez wyznawane przekonania, wartości i normy społeczne.

Pamiętając o ważności przekonań kadry kierowniczej, można zarysować wpływ psychologicznych i obiektywnych ograniczeń na podejmowanie strategicznych wyborów. Ograniczenia te i ich implikacje spełniają doniosłą rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Siłą motoryczną podejmowanych inicjatyw i strategicznych wyborów jest dążenie kierownictwa do zapewnienia przetrwania przedsiębiorstwa. Zrealizowanie tego zamierzenia wymaga dokonywania wyborów w obrębie zestawów obiektywnych ograniczeń. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi zaspokoić oczekiwania podstawowych gremiów konstytuujących przedsiębiorstwo (osób lub grup osób mających znaczący wpływ na powodzenie przedsiębiorstwa) a równocześnie tak sformułować cele ekonomiczne, aby zrównoważyć żądania finansowe i możliwości w tym zakresie.

Formułowanie celów i dobieranie strategii realizacji tych celów w obrębie obiektywnych ograniczeń odbywa się przy uwzględnieniu uwarunkowań psychologicznych — własnych przekonań kierownictwa przedsiębiorstwa. Przekonania, ewoluujące historycznie w wzajemnie powiązany zbiór, dają kadrze kierowniczej podstawę dla wspólnie podzielanej wizji wyodrębniającej kompetencje przedsiębiorstwa, ryzyka jakie chce się podjąć, pożądanego zakresu samowystarczalności. W rezul-

[3] Podobne rozumienie strategii przedsiębiorstwa występuje dość często w literaturze przedmiotu. Zob. np. K. H. Andrews: *The Concept of Corporate Strategy.* Dow Jones-Irwin, Homewood 1980, s. 18—21; H. Mintzberg: *Patterns in Strategy Formation.* „Management Science" 1978, s. 934—948.

tacie przekonania same w sobie są potężnym ograniczeniem możliwości branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji; tak silnym, że kierownictwo może utracić szanse stworzone przez aktualne i potencjalne zmiany obiektywnych uwarunkowań.

Działając w granicach swojego unikalnego systemu poglądów, kierownictwo organizacji dąży, z różnym stopniem usilności, do rozluźnienia występujących obiektywnych ograniczeń:

a) do zminimalizowania możności zdominowania przez główne gremia konstytuujące (np. zwiększanie zaangażowania i lojalności pracowników),

b) do zwiększenia swobody w zarządzaniu przedsiębiorstwem,

c) do zapewnienia osobistego sukcesu i powodzenia przedsiębiorstwa.

Jak łatwo przewidzieć, specyfika wyborów strategicznych dokonywanych w różnych przedsiębiorstwach jest różna, ale cel końcowy jest wciąż ten sam — zapewnia trwanie przedsiębiorstwa.

Potoczna mądrość i większość teorii ekonomii zakłada, że kierownictwa przedsiębiorstw są motywowane przede wszystkim przez bodźce finansowe. Przedstawiciele nauk o zachowaniu człowieka stwierdzają, że nie zawsze wyższe wynagrodzenie prowadzi do większego wysiłku. Wynagrodzenie jest ważne, ponieważ pracownicy stają się niezadowoleni, gdy otrzymują mniej niż uważają za sprawiedliwe. Inni uznają pieniądze za podstawę motywacji, ale jedynie wtedy, gdy pracownik może zobaczyć ścisłe powiązania pomiędzy swoim wysiłkiem a otrzymaną zapłatą. W szczególności przyjmuje się, że kadra kierownicza widzi powiązanie pomiędzy swoim wkładem a pożądaną realizacją celów (mierzoną określonym zestawem kryteriów oceny efektywności przedsiębiorstwa) oraz, że bodziec finansowy będzie pobudzał ją w kierunku realizacji celu. Jeżeli weźmie się pod uwagę ten fakt, to powinno zaskakiwać, że na pierwszy rzut oka większość badanych decydentów powiada, że osobiste wynagrodzenie pieniężne nie jest główną przesłanką podejmowanych decyzji strategicznych. Sądzę, że ważniejsze jest przekonanie kadry kierowniczej, że naprawdę liczy się długofalowe „zdrowie" przedsiębiorstwa.

Formułując taką konkluzję nie twierdzę, że zainteresowanie systemami wynagradzania kadry kierowniczej jest zajęciem bezwartościowym i nieużytecznym. Takie systemy mogą być niezmiernie ważne dla młodszych kierowników, którzy zarządzają bezpośrednio działalnością. Jeżeli kierownicy wyższych szczebli zarządzania uznają, że są niewystarczająco wynagradzani w stosunku do swoich podwładnych, to powstaje źródło niepotrzebnych napięć i konfliktów. Równie ważne jest — z punktu widzenia motywacji kadry kierowniczej — porównanie otrzymanych wynagrodzeń z wynagrodzeniami otrzymywanymi przez kierowników

w innych przedsiębiorstwach. Kadra kierownicza wyższych szczebli zarządzania nie przywiązuje pierwszoplanowej wagi do osobistych dochodów, jeżeli uznaje systemy wynagrodzenia za słuszne (sprawiedliwe) oraz z powodu swojej aktualnej sytuacji życiowej. Dlatego też trzeba w poszukiwaniu psychologicznych czynników wpływających na decyzje kierownicze wyjść poza pieniądze; uwzględnić dążenie do prześcignięcia, do pewnego mistrzostwa.

Wypowiedzi badanych dyrektorów wskazują, że ich osobiste cele polegają na dobrym wykonywaniu pracy, na uzyskaniu efektów ekonomicznych, na otoczeniu się współpracownikami o dużych umiejętnościach i wysokich kwalifikacjach, na stworzeniu i utrzymaniu dobrego obrazu w oczach odbiorców, ośrodków dyspozycyjnych i społeczeństwa. Ważnym celem kierownictwa przedsiębiorstwa jest wykonanie czegoś równie dobrze lub lepiej niż ktokolwiek inny.

Pragnienie mistrzostwa, jest głęboko zakorzenione w umysłach kierownictwa przedsiębiorstwa. Definicje doskonałości, którymi kierują się kierownicy są różne. Jedni zmierzają do najlepszego zaspokojenia wymagań gremiów konstytuujących, podczas gdy inni dążą do przewyższenia — w płaszczyźnie efektywności — innych, podobnych przedsiębiorstw. Ale wszyscy pragną doskonałości, przewyższenia innych, zrobienia tak wiele jak tylko potrafią, przy czym nie tylko osobiste korzyści finansowe są motywacją. Czasami pragnienie zwyciężenia i uzyskania doskonałości przybiera bardzo konkretną formę prawie osobistych porównań z osobami zajmującymi stanowiska kierownicze w innych przedsiębiorstwach a spotykanymi na zebraniach, naradach, konferencjach, spotkaniach towarzyskich. Duma, rywalizacja, doskonałość nie zaspokajające poziomu aspiracji ranią osobiście, chociaż jest niezmiernie trudno przyznać się do tego. Kadra kierownicza nie chce przegrywać. Przeciwnie stara się sobie udowodnić, że jest coś warta. W każdym przypadku jednym z ważnych czynników kształtujących decyzje kierownicze jest chęć prześcignięcia innych według pewnych kryteriów efektywności, różnie konkretyzowanych (np. pozycja na liście „Zarządzania", ocena efektywności podobnych przedsiębiorstw). Myślenie o celach przedsiębiorstwa jest silnie uzależnione od opisanego dążenia.

Troska kadry kierowniczej o powodzenie przedsiębiorstwa, pragnienie wykonania „dobrej roboty", zainteresowanie następcami — wszystko to odzwierciedla siłę przekonania, że przetrwanie jest nazwą gry, w której bierze się udział. Osiągnięcie tak pożądanego przetrwania przedsiębiorstwa wymaga sprostania wielu wyzwaniom. Najbardziej oczywistym jest potrzeba utrzymania niezależności pozwalającej zmniejszyć zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa wprowadzane przez ośrodki dyspozycyjne. Potrzeba niezależności silnie kształtuje motywacje kierow-

nictwa i ściśle wiąże się z ofensywnością strategii przedsiębiorstwa. Strategia ofensywna polega na dążeniu do ekonomicznej efektywności, a strategia defensywna dotyczy zajęcia odpowiedniej pozycji względem otoczenia.

Kierownictwa przedsiębiorstwa wiążą z przetrwaniem więcej niż tylko istnienie. Pragnąc wywrzeć na przedsiębiorstwie swój osobisty wpływ, dążą one do tego, aby przedsiębiorstwo było żywotne i rosło. Niezależność kierownicza odgrywa ważną rolę w tym wysiłku. Pragnienie utrwalenia unikalnego dla danego przedsiębiorstwa potencjału ekonomicznego i ludzkiego powoduje poszukiwanie przez kierownictwo jak największej samodzielności. Podobnie jak przetrwanie, samodzielność ma zarówno wymiar osobisty, jak i organizacyjny, a indywidualny kierownik ma trudności — i nie jest zainteresowany — w dokonywaniu tego rozróżnienia. Efekty samodzielności są widoczne nie tylko w zainteresowaniu kierownictwa regulacjami oraz interwencjami centrum, ale również w dążeniu do niezależności względem różnych grup nacisku oraz w obronie przed rywalizującymi organizacjami i osobami bądź grupami osób.

Samowystarczalność pozwala kadrze kierowniczej na radzenie sobie w sposób efektywny z często konfliktowymi ograniczeniami nakładanymi przez grupy nacisku. Doświadczenie uczy kierowników, że żadne przedsiębiorstwo, obojętnie jak duże i „dojrzałe", nie może pozwolić sobie na uznanie za pewnik ciągłej współpracy i poparcia grup nacisku. Nieoczekiwana zmiana okoliczności może przekształcić obopólne korzyści w konflikt, w którym wchodzą w grę żywotne interesy. Wyzwania te pochodzić mogą zarówno od wielorakich organizacji, od których dane przedsiębiorstwo jest uzależnione, jak i z wnętrza samego przedsiębiorstwa. W każdym przypadku główna ochrona kierownictwa tkwi w zdolności do działania niezależnie od grup nacisku.

Naturalnie wspomniana niezależność jest stopniowalna, ponieważ niewielu kierowników kojarzy swoje aspiracje dotyczące przetrwania przedsiębiorstwa z zasadą całkowitej samowystarczalności. Tym niemniej, kadra kierownicza nadaje priorytet zdolności do przetrwania opartej o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby. Strategia przedsiębiorstwa odzwierciedla ten priorytet.

W umysłach kierowników ściśle związane z przetrwaniem jest pragnienie osiągnięcia sukcesu w często niepewnym, a nawet wrogim otoczeniu i do pokazania się innym jako osoby osiągające powodzenie. Cokolwiek by nie sądzono o władzy i wpływach kierownictwa, to widzi ono siebie jako zaangażowane w nieustanną walkę o środki finansowe, o wykwalifikowany personel, o dostawców albo odbiorców, a uzyskiwa-

ny wynik jest zawsze niepewny. Zatem osobisty przymus „zwycięstwa" i kontynuacji zwyciężania łączy się w umysłach kierowników z celem w postaci przetrwania przedsiębiorstwa.

Dla większości decydentów kluczem do przetrwania, samowystarczalności, sukcesu jest nieustanne dążenie do zachowania i do zwiększenia bogactwa przedsiębiorstwa — to znaczy rzeczowych i ludzkich zasobów będących pod kontrolą kierownictwa przedsiębiorstwa, jak również zasobów finansowych. Takie rozumienie bogactwa wychodzi poza ekonomiczne i finansowe wskaźniki mierzące pozycję przedsiębiorstw. Cel w postaci maksymalizacji bogactwa przedsiębiorstwa różni się od maksymalizacji zysku. Uzyskane efekty służą zwiększaniu zasobów będących pod kontrolą kierownictwa przedsiębiorstwa, co wcale nie oznacza ich najbardziej ekonomicznego wykorzystania.

Tradycyjnie pojęcie maksymalizacji oznacza osiąganie przez kadrę kierowniczą pełnego wykorzystania zasobów. Tymczasem w praktyce decydenci stosują nie tyle miary maksymalizacji, co porównawcze kryteria względnej efektywności. Jedynym sprawdzianem osiągniętego sukcesu jest porównanie z innymi bądź też z poziomem uznanym za zadowalający.

Wielowymiarowość bogactwa przedsiębiorstwa i zmienność w czasie ważności poszczególnych wymiarów powoduje zaangażowanie kadry kierowniczej w poszukiwanie zarówno rozwiązań optymalnych, jak i rozwiązań zadowalających. Potrzeba kojarzenia interesów zewnętrznych grup nacisku oraz potrzeba odróżnienia ich od interesów przedsiębiorstwa jako odrębnej całości pociąga za sobą konieczność odpowiedniego wyważenia. Maksymalizowanie jednego wymiaru bogactwa przedsiębiorstwa wiąże się prawdopodobnie z potrzebą ograniczeń w innych wymiarach do poziomu, jaki jest konieczny dla zapewnienia dalszej współpracy i lojalności gremiów konstytuujących. Stałe zainteresowanie przetrwaniem przedsiębiorstwa koncentruje uwagę na maksymalizacji bogactwa określonego w kategoriach danego przedsiębiorstwa, a nie w kategoriach jego otoczenia.

Oczywiście, realizacja celu określanego jako maksymalizacja bogactwa wymaga formułowania celów finansowych oraz podejmowania i realizowania innych decyzji strategicznych. Osiągnięcie przetrwania przedsiębiorstwa wymaga zatem dostosowania strategii i działania do celów politycznych, ekonomicznych i finansowych. Kadra kierownicza nie może też pozwolić sobie na jednostronność spojrzenia, ponieważ musi zrównoważyć żądania gremiów konstytuujących, których współpraca jest przecież niezbędne dla powodzenia przedsiębiorstwa.

Dla niektórych dotychczasowa charakterystyka współczesnego przed-

siębiorstwa może wydać się pozbawiona społecznej treści. Biorąc pod uwagę fakt, że bezpośrednia funkcja społeczna przedsiębiorstwa polega na wytwarzaniu dóbr i usług można argumentować, że nie należy oczekiwać dużych korzyści od przedsiębiorstw zdominowanych przez cel samozachowania. Uważam jednak, że taki wniosek nie uwzględnia wystarczająco złożoności współczesnej gospodarki i trudności stworzenia silnej organizacji. Po to aby dostarczać dóbr i usług, kierownictwo musi stworzyć organizację przedsiębiorstwa obejmującą duże, złożone, wzajemnie powiązane zadania. Stworzenie takiej organizacji zabiera wiele lat, a mimo to jest ona wciąż wrażliwa na zmieniające się zdarzenia. Dlatego też samo przedsiębiorstwo jest ważnym i rzadkim zasobem.

Wobec tego stworzenie i zachowanie efektywnych przedsiębiorstw jest dla społeczeństwa korzyścią ekonomiczną. Nie oznacza to wcale, że konkurencyjna doskonałość czy wyższość może być zawsze tożsama ze zdolnością do przetrwania. Nie oznacza to również, że strategia i taktyka zapewniająca przetrwanie przedsiębiorstwa służą niezmiennie ekonomicznym interesom społeczeństwa. Oczywistym tego przykładem jest monopolistyczna pozycja, która zapewnia przetrwanie przedsiębiorstwa a może mieć szkodliwy wpływ na gospodarkę jako całość. W konsekwencji system ekonomiczny, który dopuszcza — a nawet zachęca — kadrę kierowniczą do przedkładania przetrwania przedsiębiorstwa nad priorytety efektywności ekonomicznej (kapitałowe i rynkowe), musi równocześnie zapewnić efektywne konkurencyjne otoczenie dla pozyskiwania przez przedsiębiorstwo zasobów. W przypadku innych „reguł gry" nastąpi nieuzasadnione, nadmierne „ssanie" zasobów jako swoiste tworzenie bogactwa przedsiębiorstwa.

РЕЗЮМЕ

Статья является обобщением фрагмента эмпирических исследований, объектом которых были директора государственных предприятий. Предмет исследований — общественный процесс принятия стратегических решений. Констатируется, что главной предпосылкой, определяющей стратегический выбор руководства предприятия, является желание продержаться. Подчеркивается роль убеждений, касающихся таких вопросов, как обособленная компетенция предприятия, степень допустимого риска и желательный предел экономической независимости.

Охарактеризовано стремление к ослаблению выступающих объективных ограничений (ограничение до минимума господства главных учредительских органов, большая свобода в управлении предприятием, гарантия личного успеха и успеха предприятия).

SUMMARY

The article generalizes a fragment of empirical research conducted by the managers of Polish enterprises. The subject of the research was the social process of making strategic decisions. The author pointed at the intention of the enterprise administration to survive and this intention was considered to be the fundamental premise for strategic choices. The article stresses the role of convictions concerning the selective competence of the enterprise, a degree of a possible risk and the desired range of self-sufficiency. The article also characterizes a tendency to loosen objectively existing limitations (minimizing the possibility to dominate by the main constituting bodies, ensuring a personal success and prosperity of the enterprise.